

EDITORIAL

V.9 N° 03 - 2018

Neste número, o leitor encontrará diversos artigos abordando direta ou indiretamente a questão crucial da gestão da saúde de e pela qualidade. A qualidade em saúde significa essencialmente a satisfação do cliente/usuário/cidadão e é em geral reconhecida como o fator chave para obter vantagens comparativas. E qualidade total só pode ser alcançada através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações. Por isso, na literatura acadêmica as políticas de gestão de pessoas estão altamente correlacionadas com a qualidade de serviço de saúde.

A gestão da qualidade total anda associada a um conjunto de técnicas, instrumentos de gestão da qualidade - fluxogramas, análises de Pareto, diagramas de causa e efeito, mapas de dispersão e análise de regressão, investigação da causa dos defeitos, controle estatístico do processo - que procuram recolher dados, detectar e analisar problemas, descobrir as suas causas e propor soluções. Todavia, estas técnicas por mais precisas que pudessem ser exigem a capacitação da equipe de trabalho para que surtam o efeito desejado.

Assim, para Hackman e Wageman, a gestão da qualidade total tem que alterar a forma como as pessoas se comportam e que se resume da seguinte forma:

Motivação – os aspetos a considerar para se incrementar este processo podem ser através do redesenho do trabalho (análise e redesenho dos sistemas de trabalho), o estabelecimento de objetivos e análise dos sistemas de remuneração e compensação do trabalho.

Aprendizagem – sobre os processos (gestão de processos), aprendizagem sobre os objetivos coletivos e aprendizagem com as outras pessoas da organização (aprendizagem coletiva).

Mudança – de atitudes e comportamentos de forma a os indivíduos implementarem melhorias contínuas nos processos de trabalho, reduzindo as inerentes resistências às mudanças, isto é, de modo a ultrapassarem as dificuldades relativas ao processamento de informação e comprometimento emocional na relação com o cliente.

Acresce que, em geral, todos os tratadistas da gestão da qualidade reconhecem grande importância à gestão de pessoas para que uma organização possa dispor de padrões de serviço de qualidade elevados.

Deming chamou a atenção para o papel crucial da capacitação dos colaboradores da organização pública ou privada para habilitá-los na descoberta dos defeitos e melhoria da qualidade. Refere ainda à necessidade de lhes serem atribuídos trabalhos desafiantes e que estejam, se possível, de acordo com os desejos individuais, para além da existência de recompensas associadas à qualidade do desempenho. Acrescenta ser necessário que haja relações interpessoais sustentadas na confiança.

Juran realça a formação e a liderança. Atribui ainda importância à autonomia, através do conceito das equipes autogeridas.

Crosby salienta a importância do conhecimento e envolvimento dos trabalhadores na gestão da qualidade total e ainda a comunicação dos incidentes detectados à gestão.

Feigenbaum sustenta que é necessária a colaboração de todos os trabalhadores e o conhecimento dos objetivos da gestão da qualidade total.

Ishikawa atribui importância ao envolvimento das pessoas e dá grande ênfase ao conceito dos clientes internos e à noção da participação coletiva. A humanidade é referida como a filosofia da GQT.

Desta lista de autores parece ficar claro que as célebres técnicas de gestão da qualidade nada serão por si mesmas; necessitam do empenhamento das pessoas para serem alicerces e o centro de toda a gestão pela qualidade total. Como refere Ishikawa, os colaboradores devem ser respeitados como pessoas e deve ser-lhes dadas oportunidades para que sintam prazer no seu trabalho. Assim, a criação e manutenção de um clima de trabalho, que encoraje e potencie os trabalhadores a incrementar o seu desempenho individual e o da organização, parece constituir o fator chave da gestão da qualidade total em qualquer organização e em particular das organizações de saúde, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, independentemente da natureza jurídica da sua constituição.

Durante décadas, a gestão administrativa pouca ou nenhuma importância atribuía ao cliente/cidadão/usuário; o seu modelo era fundamentalmente weberiano fundado exclusivamente na bondade do imperativo da regra ou lei.

Com as mudanças estratégicas, surgidas no final do século passado, as novas preocupações estratégicas de gestão passaram a pôr em causa os valores anteriores, que perduraram, ao longo de várias décadas, valorizando em contrapartida o primado do cliente. Neste novo contexto, o cliente é quem faz viver a organização; permite a evolução dos serviços; é o único juiz da qualidade.

Por isso para muitos autores a gestão pela qualidade total é uma cultura, ou seja, o total de aprendizagens sobre a qualidade, expresso em normas, valores e crenças que a comunidade organizacional e cada um dos indivíduos, herdaram ou adquiriu, na sua interação com a envolvente interna e externa, que se revelam válida e que por isso são ensinadas aos novos colaboradores como o padrão comportamental a ser seguido.

Boa leitura!

João Bilhim

Editor adjunto